

08 00 00 ИЛМҲОИ ИҚТИСОДӢ
08 00 00 ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ
08 00 00 ECONOMIC SCIENCES

08 00 01 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ
08 00 01 ECONOMIC THEORY

УДК 339.94
ББК 65.290.2

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
ФОРМИРОВАНИЯ И
УПРАВЛЕНИЯ
КОНКУРЕНТНЫМИ
ПРЕИМУЩЕСТВАМИ
ФИРМЫ

Шамрай Лидия Викторовна,
к.э.н., доцент, заведующая кафедрой экономики и
управления Волгоградского института бизнеса
Васильева Светлана Ивановна,
канд. социол. наук, проректор по учебной работе
и управлению качеством, доцент кафедры
экономики и управления Волгоградского
института бизнеса (г. Волгоград)

THEORETICAL
GROUNDS OF FORMATION
AND MANAGEMENT IN
REGARD TO COMPETITIVE
ADVANTAGES OF THE FIRM

Shamray Lydia Viktorovna,
candidate of economic sciences, Associate Professor,
head of the department of economics and management
under Volgograd Institute of Business
E-MAIL:shamraylv@yandex.ru
Vasilyeva Svetlana Ivanovna,
candidate of sociological sciences, pro-rector in
charge of educational activity and quality
management, Associate Professor of the department of
economics and management under Volgograd
Business Institute (Volgograd)
E-MAIL: kuchmieva@mail.ru

Ключевые слова: конкурентные преимущества, конкурентный процесс, прибыльность, внешняя и внутренняя среда, инновации, конкуренция, изоляционные механизмы

В статье рассмотрены источники формирования конкурентных преимуществ. Описаны отличительные особенности конкурентных преимуществ и конкурентного процесса. Описана важность инновационной стратегии бизнеса, а также изоляционные механизмы, которые фирма может применять для устранения конкурентов. Сделан вывод, что для получения прибыли на основе конкурентного преимущества требуется,

чтобы фирма сначала добилась конкурентного преимущества, а затем закрепила и удерживала его достаточно долго, чтобы получить желаемые доходы. Организация должна понимать характер конкурентного процесса на конкретном рынке. Существование таких возможностей будет зависеть от наличия факторов несовершенной конкуренции. Важно уметь распознавать необходимые для ведения конкурентной борьбы ресурсы и способности, а также обстоятельства, при которых эти ресурсы и способности можно приобрести.

Key words: *competitive advantages, competitive process, lucrativeness, outward and inward milieu, innovations, competitiveness, isolational mechanisms*

The article dwells on the sources of formation in regard to competitive advantages. The authors describe distinctive peculiarities of competitive advantages and competitive process. They pay special attention to innovational strategy of business; isolational mechanism of the firm can be applied for obviation of competitors being taken into account herewith. The conclusion is made that in order to gain profit on the basis of competitive advantage one should, first of all, achieve it; then one ought to strengthen the achieved and hold it for a considerably long time – only in this case desired revenues will be obtained. An organized firm must understand the character of competitive process at a concrete market. An existence of such availabilities will depend on a presence of factors of imperfect competition. It is important to be able of discerning resources and capabilities for conducting a competitive struggle and also the circumstances when these resources and capabilities may be acquired.

Фирма может получать прибыль, превышающую стоимость затраченного капитала, одним из двух способов: либо путем вторжения в привлекательную отрасль, либо путем установления конкурентного преимущества над своими соперниками. Из этих двух источников повышенной прибыльности более важным является конкурентное преимущество. С увеличением интенсивности конкуренции практически на всех рынках стало очевидным, что отраслевое окружение больше не в состоянии гарантировать получение стабильной прибыли; следовательно, основной задачей стратегии становится обеспечение конкурентоспособного положения фирмы. Как известно, анализ конкурентного преимущества включает в себя рассмотрение его внешних и внутренних источников.

Способность фирмы завоевать конкурентное преимущество зависит от того, находятся ли ее ресурсы и способности в соответствии с ключевыми факторами успеха в данной отрасли или на данном рынке. В настоящей статье основной акцент при анализе делается на взаимосвязи между конкурентным преимуществом и конкурентным процессом. Конкуренция стимулирует получение преимущества и одновременно подрывает его. Понимание характера конкуренции в отрасли является фундаментальным шагом на пути создания конкурентного преимущества.

Конкурентное преимущество может быть определено следующим образом: при наличии двух или более конкурирующих фирм на одном рынке конкурентное преимущество над своим соперником создает та фирма, которая стабильно получает более высокую долю прибыли (или обладает потенциалом к ее получению). Конкурентное преимущество, таким образом, заключается в способности фирмы опережать соперников в решении главной задачи организационной деятельности - получении прибыли. Заметьте, что конкурентное преимущество может не проявляться в повышенной прибыльности: фирма

может инвестировать полученную текущую прибыль в увеличение доли рынка или в новую технологию; фирма также может пожертвовать прибылью ради других целей, например интересов удовлетворения потребителей, благотворительных целей, использовать ее для оплаты льгот сотрудникам или дополнительных бонусов руководителям.

Различие конкурирующих фирм в прибыльности нарушает сложившееся равновесие на рынке и вызывает изменения в расстановке сил. Источники изменений могут быть как внешними, так и внутренними по отношению к отрасли. Если исходить из того, что изменения внешней среды приводят к появлению конкурентного преимущества, то можно утверждать, что эти изменения должны оказывать различные воздействия на компании, вследствие того что каждая компания уникальна и обладает присущим только ей потенциалом ресурсов и способностей, а также положением на рынке.

Управление изменениями – неотъемлемая часть современного менеджмента. На новой волне экономического роста российская экономика должна адаптироваться уже не к российским реформам, а к мировым экономическим процессам [1].

Оценить, насколько серьезно воздействие меняющейся внешней среды на конкурентное преимущество, возможно в зависимости от масштаба внешних изменений и от величины стратегических различий между фирмами. Чем более турбулентна окружающая фирму среда, тем больше в ней существует источников изменений. Аналогично, чем глубже различия в профиле ресурсов и способностей у разных фирм, тем ярче проявляется неравенство в рентабельности фирм внутри отрасли.

Турбулентность внешней среды требует адаптации системы управления к изменяющимся условиям ведения предпринимательской деятельности. Возрастает роль стратегического менеджмента в системе управления бизнесом [2].

Влияние изменений внешней среды в процессе создания конкурентного преимущества состоит не просто в предоставлении благоприятных или неблагоприятных возможностей пассивным фирмам. На создание конкурентного преимущества также влияет способность фирмы реагировать на внешние изменения. Каждое внешнее изменение создает возможности для получения прибыли. Способность выявлять и реализовывать такие возможности является фундаментальной управленческой способностью. Это качество можно охарактеризовать как предприимчивость. Поскольку возможности внешней среды быстротечны и исчезают под напором первопроходцев, скорость ответного реагирования является критическим фактором для бизнеса.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к предприятию факторы, получить важные результаты (время для прогнозирования возможностей, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств). Для этого необходимо выяснить, где находится компания, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство, изучить ее конкурентов, поставщиков и покупателей, определить факторы, представляющие угрозу для текущей стратегии предприятия [2].

По мере того как рынки становятся все более турбулентными, повышается роль такого источника конкурентного преимущества, как реагирование на внешние изменения.

Реагирование означает также способность предугадывать потенциальные перемены в самих основах конкурентного преимущества. По мере того как отрасль проходит стадии своего жизненного цикла, меняются требования потребителей и происходят заметные

сдвиги в моделях конкурентного поведения, и компании должны приводить свои стратегии и способности в соответствие с требованиями будущих ключевых факторов успеха.

Для быстрого реагирования на возможности, открывающиеся под давлением внешних изменений, требуется использовать один ключевой ресурс - информацию - и одну ключевую способность - гибкость реагирования. Информация необходима для определения и прогнозирования внешних перемен. Это зависит от наличия у фирмы способности сканировать внешнюю среду. По мере ускорения процесса изменений сканирование внешней среды меняется вместе с ним: фирмы становятся все менее зависимы от традиционного анализа данных, полученных путем экономического и маркетингового исследования, и все больше полагаются на "системы раннего оповещения", работающие в непосредственном контакте с потребителями, поставщиками и конкурентами.

Гибкость реагирования требует от фирмы умения проводить быструю реорганизацию ресурсов в ответ на изменения внешних условий. Гибкость обычно предполагает меньшее количество иерархических уровней, более выраженную децентрализацию процесса принятия решений и неформальные модели кооперации и координации. Чем выше степень гибкости реагирования компании на меняющиеся условия рынка, тем менее зависима она от необходимости прогнозирования.

Источник неравенства, которое создает возможности для формирования конкурентного преимущества, может находиться как внутри, так и вне организации. Внутренние изменения обусловлены инновациями. Инновация не только создает конкурентное преимущество, но и предоставляет базу для уничтожения конкурентного преимущества других фирм. Об инновации принято говорить в техническом смысле: некая область новых идей и знаний о новых продуктах и процессах. Однако в контексте бизнеса этот термин обычно распространяется и на новые подходы к ведению дел. Инновационные стратегии включают в себя новые подходы к ведению конкурентной борьбы в отрасли. В большинстве отраслей инновационные стратегии, как правило, служат основой достижения успеха - они более значимы в этом отношении для предприятия, чем непосредственно инновации продукта.

Так как конкурентная позиция национальной экономики формируется как обобщение результатов отдельных хозяйствующих субъектов с учетом возможной синергии и широкого спектра взаимных и неоднозначных влияний, стимулирование инноваций на микроэкономическом уровне обладает значимостью не только с позиций отдельных хозяйствующих субъектов, но и с позиций развития национальной экономики [2].

Для инновации обычно требуются фантазия, интуиция и способность к созидательному творчеству в противовес способности к анализу и дедукции. Однако, тщательно изучив существующие модели конкурентного поведения компаний, можно предположить, что способы конкурентной борьбы в настоящее время меняются. Путем реконструкции и реорганизации цепочки ценностей компания может изменить "правила игры", с тем чтобы наиболее эффективно эксплуатировать свои отличительные способности, заставить конкурентов врасплох и воздвигнуть барьеры для защиты созданного преимущества. Ключевым элементом в формировании стратегий новой игры является определение сильных сторон компании в контексте потенциала ее ресурсов и способностей и разработка стратегии по максимизации их использования.

Несмотря на то что цена инновационной продукции в значительной мере определяет возможности предприятия-новатора по формированию прибыли, а также получению и закреплению рыночного преимущества, возможности ценообразования инноваций как стратегического инструмента управления финансовым результатом и стоимостью предприятия предприятиями-инноваторами недооцениваются. Процесс ценообразования инновационной продукции можно представить следующим образом. В краткосрочном периоде ценообразование представляет собой установление цены сделок и непосредственно влияет на коммерческий успех предприятия. На среднесрочном горизонте основное влияние на цену оказывает рынок. И наконец, в долгосрочном периоде решающим фактором становится состояние отрасли, промышленности. Перечисленные этапы взаимосвязаны и в совокупности определяют динамику цен. Взаимосвязь между ними важна для формирования долгосрочной ценовой стратегии предприятия-инноватора [3].

Достигнутое конкурентное преимущество постоянно подвергается угрозе разрушения со стороны конкурентов. Скорость, с которой происходит эрозия конкурентного преимущества, зависит от способности конкурентов к имитации или инновации. Суть конкурентного процесса состоит в копировании соперниками стратегии успешной фирмы. Для того, чтобы можно было удерживать свое преимущество под натиском конкурентов как можно дольше, требуется наличие барьеров для имитации. Чем более эффективно действие изоляционных механизмов, тем дольше конкурентное преимущество может выдерживать атаки конкурентов. Практика показывает, что процесс разрушения соперниками конкурентного преимущества лидеров рынка протекает достаточно медленно. Авторами уже отмечалось, что во многих отраслях наблюдается значительное неравенство в рентабельности среди работающих фирм и сгладить эту разницу можно только медленными темпами. На протяжении десятилетий различия в прибыли среди разных фирм остаются практически неизменными и не влияют на баланс сил между лидерами и последователями.

Чтобы определить источники изоляционных механизмов, необходимо изучить процесс конкурентной имитации. Для того чтобы копирование стратегии конкурента было успешным, этот процесс должен отвечать четырем условиям:

1. Идентификация. Фирма должна уметь выявить конкурентное преимущество соперника.

2. Стимул. После того как фирма определит, что ее соперник обладает конкурентным преимуществом (индикатором которого является прибыльность выше среднеотраслевого уровня), она готова к участию в конкуренции. Стимулом к участию служит уверенность в том, что ее собственные инвестиции в процесс имитации аналогичным образом смогут повысить ее рентабельность.

3. Диагностика. Фирма должна уметь диагностировать именно те отличительные черты стратегии своего соперника, которые обеспечивают конкурентное преимущество.

4. Приобретение ресурсов. Фирма должна иметь возможность приобрести или воспроизвести те ресурсы и способности, которые необходимы для копирования стратегии успешной фирмы.

Простым барьером против имитации является маскировка успешной деятельности. Наиболее прямым способом маскировки конкурентного преимущества и ослабления энтузиазма претендентов на копирование является создание условий для получения лишь

краткосрочной прибыли. Теория лимитирования цен в упрощенном виде звучит следующим образом: фирма, занимающая сильную рыночную позицию, устанавливает такой уровень цен, который просто не привлекателен для потенциального участника рынка. Наиболее популярный метод избавления от соперников заключается в нераспространении информации о своей прибыльности. Частные фирмы и некорпоративные формы бизнеса по закону не обязаны опубликовывать информацию о своем финансовом положении, что, несомненно, является большим преимуществом для маскировки их конкурентного преимущества. Современная тенденция приватизации некоммерческих и общественных организаций во многих случаях мотивирована желанием сохранить конфиденциальность финансовой информации. Общественные организации диверсифицируются и консолидируют свои счета, чтобы защитить свои высокорентабельные дочерние предприятия от вторжения конкурентов.

Фирма может избежать конкуренции, устранив попытки имитации. Если фирме удастся убедить соперников в том, что копирование ее стратегии не приведет к желаемой прибыльности, тогда, возможно, они прекратят свои нападки. Для этого можно использовать посылку сигналов, фирма манипулирует информацией с целью влияния на поведение конкурентов. Отпугивание означает посылку соперникам угрожающих сигналов, которые должны убедить противников в том, что не стоит копировать стратегию фирмы. Ключом к отпугиванию является угроза упреждающих действий против конкурентов, посягающих на рыночную нишу фирмы. Для того чтобы быть действенной, эта угроза должна представляться достаточно правдоподобной. Угроза резкого снижения цен должна быть поддержана в виде избыточных мощностей или в виде излишка запасов. Правдоподобность угрозы также зависит от репутации создающей угрозу фирмы. Участие в дорогих конкурентных баталиях может быть оправдано как инвестиция в репутацию фирмы.

Фирма также может предотвратить имитацию путем упреждающих действий, т.е. путем оккупирования существующих или потенциальных стратегических ниш с целью сокращения числа открытых возможностей для инвестиции средств конкурента. Упреждающие действия могут иметь несколько форм.

Способность прочно удерживать конкурентное преимущество при помощи упреждающих действий зависит от наличия в конкурентном процессе двух факторов, характеризующих его как несовершенный. Во-первых, рынок должен быть небольшим по сравнению с минимально эффективным масштабом производства, т.е. таким, чтобы вместить лишь небольшое количество участников. Во-вторых, необходимо иметь преимущество первого шага, которое дает "пионерам" приоритетный доступ к информации и другим ресурсам, в то время как их соперники довольствуются оставшимися возможностями.

Когда одна фирма собирается копировать конкурентное преимущество другой, она прежде всего должна понимать причины успеха соперника. В большинстве отраслей существует серьезная проблема выявления связи успешной деятельности компании с используемыми ею ресурсами и способностями.

Чем более многосторонним является конкурентное преимущество фирмы и чем прочнее каждый его элемент базируется на сложных сочетаниях организационных способностей, а не на отдельных ресурсах, тем сложнее для конкурента диагностировать факторы, определяющие успех. Причинная неопределенность приводит в конечном итоге

к неопределенности результатов имитации, в ситуации, где существует неопределенность, связанная с причинами конкурентного успеха, всякие попытки имитировать эту стратегию будут обречены на неопределенность.

Проведя диагностику источников конкурентного преимущества фирм-"ветеранов" рынка, имитатор может решиться на наступление только при условии, что он соберет ресурсы и способности, необходимые для такой операции. Фирма может приобрести ресурсы и способности двумя способами: она может их купить или создать. Период удержания конкурентного преимущества в большой степени зависит от периода приобретения и мобилизации ресурсов и способностей, достаточных, чтобы противостоять конкурентному наступлению.

Способность купить ресурсы на внешних рынках зависит от способности ресурсов к мобильности. Даже при мобильности ресурсов рынок, на котором они доступны, может подвергаться воздействию транзакционных затрат, возникающих в процессе покупки и продажи и представляющих собой затраты на проведение поиска, переговоров, составление контрактов и осуществление переездов. Транзакционные затраты тем выше, чем более дифференцированными являются ресурсы.

Альтернативой покупки ресурсов или способностей является создание их за счет внутренних инвестиций. Там, где способности основываются на организационных процедурах, накопление критической массы координации и обучения для осуществления эффективных действий может занять слишком много времени. Даже в ситуации со сдачей завода "под ключ" формирование требуемой операционной способности может представлять проблему. Предприятия, для функционирования которых требуется интеграция целого ряда сложных рутинных процедур, выполняемых командой из нескольких человек, могут годами пытаться достичь стандартов, установленных лидерами отрасли. Напротив, там, где для получения конкурентного преимущества не требуется применения сложных, специфических для фирмы ресурсов, имитация обычно проходит легко и быстро.

Преимущество первого шага. Способность фирмы приобретать ресурсы и способности, необходимые для борьбы с фирмой-ветераном, зависит от наличия достаточных источников преимущества первого шага на рынке. Идея преимущества первого шага состоит в том, что изначальный оккупант стратегической позиции или ниши приобретает доступ к тем ресурсам и способностям, о которых последователь не может и мечтать. Самая простая форма преимущества первого шага существует в виде патента или авторского права. Обладая патентом или авторским правом, пионер владеет технологией, продуктом или дизайном, доступ к которым последователю прегражден законом. Раннее занятие стратегической ниши может обусловить и другие преимущества на основе ресурсов. Умение успешных фирм приобретать лучшие ресурсы и способности подтверждает гипотезу о том, что "успех порождает успех".

Компания, первой вступившая на рынок, завоевывает себе репутацию среди поставщиков, дистрибьюторов и потребителей, на что не могут поначалу претендовать последователи, особенно на тех рынках, где создание конкурентного преимущества зависит от установления стандартов в конструкции и технологии продукта. Преимущество первого шага может способствовать формированию таких стандартов.

Экономия за счет обучения предполагает, что пионеры могут добиться преимущества в издержках в результате опережения в процессе накопления опыта.

Следует еще раз подчеркнуть, что для получения прибыли на основе конкурентного преимущества требуется, чтобы фирма сначала добилась конкурентного преимущества, а затем закрепила и удерживала его достаточно долго, чтобы получить желаемые доходы. Чтобы выявить возможности для формирования и удержания конкурентного преимущества, организация должна понимать характер конкурентного процесса на конкретном рынке. Существование таких возможностей будет зависеть от наличия факторов несовершенной конкуренции. Для того чтобы определить и изучить эти факторы, мы должны уметь распознавать необходимые для ведения конкурентной борьбы ресурсы и способности, а также обстоятельства, при которых эти ресурсы и способности можно приобрести.

Список использованной литературы:

1. Копылов А.М. Реструктуризация как основа повышения инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности промышленных предприятий // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2010. № 2(12). С. 95-99.
2. Горбунова Е. Г. Современные тенденции развития сельскохозяйственного производства в Российской Федерации // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2012. № 4 (21). С. 120—126.
3. Маргарян А. А., Фадеева Е. А. Особенности стратегического управления малыми предприятиями в современных условиях // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2010. № 1(30). С. 56-59.
4. Иващенко Л. И. Микроэкономическое стимулирование инновационной деятельности // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2015. № 3(32). С. 142-147.
5. Гузикова Л. А., Иващенко Л. И., Колесников А. М. Управление ценой инновационного продукта на основе модели диффузии инноваций // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2015. № 3(32). С. 208-212.

Reference Literature:

1. Kopylov, A. M. Restructuring as a Basis for Increasing Investment Attractiveness and Competitiveness of Industrial Enterprises // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2010. No. 2(12). - pp. 95 - 99.
2. Gorbunova E. G. Modern Trends in the Development of Agricultural Production in the Russian Federation // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2012. No. 4 (21). - pp. 120 - 126.
3. Margaryan A. A., Fadeeva E. A. Features of Strategic Management of Small Enterprises under Modern Conditions // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2010. No. 1(30). - pp. 56 - 59.
4. Ivashchenko L. I. Microeconomic Incentives for Innovation Activities // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2015. No. 3(32). - pp. 142 - 147.
5. Guzikova L. A., Ivashchenko L. I., Kolesnikov A.M. Management of Innovational Product Price on the Basis of the Model Dealing with Diffusion of Innovations // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2015. No. 3(32). - pp. 208 - 212.